

**PENGARUH KONFLIK DAN STRES KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA  
DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA KARYAWAN UNIVERSITAS KATOLIK  
DE LA SALLE MANADO**

***THE INFLUENCE OF CONFLICT AND JOB STRESS ON WORKING PRODUCTIVITY MEDIATED BY  
JOB SATISFACTION OF DE LA SALLE CATHOLIC UNIVERSITY OF MANADO***

Oleh:

Roosalina Hera Lucia<sup>1</sup>

Lotje Kawet<sup>2</sup>

Irvan Trang<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Sam Ratulangi

Email: <sup>1</sup>[rhl\\_joseph@yahoo.com](mailto:rhl_joseph@yahoo.com)

<sup>2</sup>[lotje\\_kawet52@yahoo.com](mailto:lotje_kawet52@yahoo.com)

<sup>3</sup>[trang\\_irvan@yahoo.com](mailto:trang_irvan@yahoo.com)

**Abstrak:** Salah satu sasaran utama dari Universitas Katolik De La Salle yakni peningkatan dan pengembangan produktivitas kerja sehingga hal ini sebagai salah satu indikator pengukuran kemajuan organisasi. Salah satu elemen utama pendukung produktivitas kerja yakni karyawannya dengan sumber daya mereka. Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh konflik terhadap kepuasan kerja, stres kerja terhadap kepuasan kerja, konflik terhadap produktivitas kerja, stres kerja terhadap produktivitas kerja, dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan Universitas Katolik De La Salle Manado. Responden adalah tenaga pendidik dan kependidikan serta unit penunjang di Universitas Katolik De La Salle Manado sebanyak 103 orang. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner, observasi dan dokumentasi. Untuk pengujian hipotesa, teknik yang digunakan adalah analisis jalur, dan pengelolaan data menggunakan SPSS 20. Hasil penelitian adalah: (1) Konflik berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja, (2) Stres kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja, (3) Konflik berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja, (4) Stres Kerja tidak berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja, (5) Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja karyawan Universitas Katolik De La Salle Manado. Saran bagi pimpinan Universitas Katolik De La Salle adalah agar membangun komunikasi yang baik, karena komunikasi merupakan salah satu kunci dalam mengelola konflik dan stres kerja.

**Kata kunci:** konflik, stres kerja, kepuasan kerja, produktivitas kerja

**Abstract:** One of the main objectives of the De La Salle Catholic University of the improvement and development of working productivity so that it is as one of the indicators for measuring progress in the organization. One of the main elements supporting the work productivity of employees with their resources. The aim of research to determine the effect of conflict on job satisfaction, job stress on job satisfaction, conflict on work productivity, work stress on work productivity and job satisfaction on employee productivity De La Salle Catholic University of Manado. Respondents are educators and support units at the Catholic University De La Salle Manado as many as 103 people. Methods of data collection using questionnaires, observation and documentation. To test the hypothesis, the technique used is path analysis, and management of data using SPSS 20. Results of the study are: (1) conflict influence on job satisfaction, (2) The effect of work stress on job satisfaction, (3) conflict affect the productivity of labor, (4) work stress has no effect on labor productivity, (5) job satisfaction effect on employee productivity De La Salle Catholic University of Manado. Suggestion for the leadership of the Catholic University of De La Salle is to establish good communication because the communication is a key to managing conflict and job stress.

**Keywords:** conflict, job stress, job satisfaction, work productivity.

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Setiap organisasi mempunyai sasaran yang dirumuskan dalam bentuk visi, misi dan tujuan, yang dirancang berdasar pada pelbagai faktor untuk kemajuan organisasi bersangkutan, termasuk di dalamnya penentuan kebijakan, strategi, prosedur, metode serta aturan-aturan. Dalam penerapannya, sasaran tersebut dapat diinterpretasikan secara berbeda baik antara masing-masing individu, maupun antara individu dengan organisasi. Hal ini menjadi salah satu faktor pemicu konflik dalam organisasi (Rivai dan Sagala, 2013:999). Perbedaan tersebut pun mengantar pada konsekwensi lainnya yakni beban pekerjaan, yang pada gilirannya berdampak pada stres kerja (Nur, 2013:741).

Situasi ini ditemukan juga di Universitas Katolik (UNIKA) De La Salle Manado. Perbedaan latar belakang karyawan dan beban kerja yang berlebihan mengakibatkan perbedaan interpretasi sasaran serta harapan. Perbedaan harapan mengakibatkan juga adanya kemenduaan peranan. Situasi sedemikian perlu dikelola dengan baik (Nur, 2013:741). Salah satu faktor penyebab sekaligus dapat menjadi solusi terkait dengan stres kerja yakni kepuasan kerja. Meskipun tuntutan kerja sangat tinggi akan tetapi jika masing-masing individu dan kelompok (organisasi) merasa harapan mereka dapat tercapai bersama-sama, perasaan tekanan (stres) kerja dapat direduksi. Pentingnya hal pemuasan kerja ini menjadi salah satu titik perhatian utama pembangunan dan pengembangan organisasi (Komaruddin, 1981:1).

Faktor-faktor seperti harapan-harapan organisasi dan individu, stres akibat tuntutan kerja, kepuasan kerja, dan lain-lain, berkaitan dengan penataan (manage) tenaga kerja. Pentingnya penataan (*manage*) ini harus menjadi fokus perhatian organisasi demi mencapai salah satu tujuan akhirnya, yakni produktivitas kerja. Hal ini tidak terlepas dengan efisiensi dan efektifitas sebagai hubungan timbal balik antara pencapaian visi-misi dan tujuan organisasi, dengan pemenuhan kepuasan pekerja. Kata, 'efisiensi' merujuk pada dua aspek perilaku kooperatif yang amat berbeda: *pertama*, berhubungan dengan pencapaian obyek kerjasama; *kedua*, pemenuhan pemuasan manusia (Komaruddin, 1981:75).

Tinggi rendahnya produktivitas dipengaruhi oleh banyak faktor, mulai dari sikap, disiplin karyawan sampai pada manajemen dan teknologi. Akan tetapi dari berbagai jenis faktor produksi, tenaga kerja memegang peranan utama (Sirait, 2006:248). Dengan kata lain, produktivitas kerja terkait erat dengan sumber daya manusia (SDM). Perencanaan Strategis tentang sumber daya manusia harus memperhatikan faktor lain yaitu potensi, pendidikan, kapasitas dan system sehingga dapat bersinergi dalam mencapai visi, misi dan tujuan organisasi. Apabila pengelolaan sumber daya manusia dilaksanakan secara professional, diharapkan sumber daya manusia dapat bekerja secara produktif. Pengelolaan sumber tersebut dimulai sejak awal yaitu perekrutan, seleksi, sampai pada akhir yaitu pemberhentian.

Pengelolaan sumber daya manusia secara profesional diperlukan juga dalam bidang pendidikan atau organisasi sektor *public* seperti Unika De La Salle Manado. Visi, misi dan tujuan Unika De La Salle Manado dapat dicapai secara komprehensif, apabila ditunjang oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Pada kenyataannya, kepuasan kerja dan produktivitas kerja pada Unika De La Salle Manado terbilang rendah. Hal ini terlihat dari banyaknya pegawai tidak dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, kemenduaan peranan dan hasil yang kurang memuaskan yang berpengaruh pada produktivitas kerja. Hasil observasi awal memperlihatkan konflik, stres kerja, yang sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan produktivitas kerja pegawai.

### Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah mengetahui pengaruh:

1. Konflik terhadap kepuasan kerja karyawan Unika De La Salle Manado.
2. Stres kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Unika De La Salle Manado.
3. Konflik terhadap produktivitas kerja pada karyawan Unika De La Salle Manado.
4. Stres kerja terhadap produktivitas kerja karyawan Unika De La Salle Manado.
5. Kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan Unika De La Salle Manado.

## TINJUAN PUSTAKA

### Konflik

Rivai dan Sagala (2013:999) menyatakan bahwa konflik kerja adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok (dalam suatu organisasi/perusahaan) yang harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan/atau kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi. Beberapa bentuk konflik dalam batasan pengaruhnya terhadap perusahaan dapat dibedakan atas:

- a. Konflik fungsional adalah sebuah konfrontasi di antara kelompok yang menambah keuntungan kinerja perusahaan.
- b. Konflik disfungsional adalah setiap interaksi di antara kelompok yang merugikan perusahaan atau menghalangi pencapaian tujuan perusahaan.
- c. Konflik dan Kinerja Perusahaan. Konflik mempunyai dampak positif atau negatif terhadap kinerja perusahaan, tergantung pada sifat konflik dan bagaimana konflik itu dikelola. Untuk setiap perusahaan, tingkat optimal konflik yang terjadi dapat dianggap sangat berguna, membantu kinerja keberhasilan yang positif. Di satu pihak, ketika tingkat konflik terlalu rendah, kinerjanya dapat menjadi buruk. Di lain pihak, jika tingkat konflik menjadi terlalu tinggi akan berakibat kekacauan yang dapat pula mengancam kelangsungan hidup perusahaan. Konflik dalam perusahaan dapat disebabkan oleh beberapa faktor, seperti adanya saling ketergantungan tugas, perbedaan tujuan dan prioritas, faktor birokrasi, kriteria penilaian prestasi yang saling bertentangan, dan persaingan atas sumber daya yang langka serta sikap menang kalah.

### Stres Kerja

Rivai dan Sagala (2013:1008) menyatakan bahwa stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang karyawan. Sebagai hasilnya, pada diri para karyawan berkembang berbagai macam gejala stres yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka. Handoko (2012:200) mengungkapkan bahwa hampir setiap kondisi pekerjaan bisa menyebabkan stres tergantung pada reaksi karyawan. Sebagai contoh, seorang karyawan akan dengan mudah menerima dan mempelajari prosedur kerja baru, sedangkan seorang karyawan lain tidak atau bahkan menolak. Bagaimanapun juga, ada sejumlah kondisi kerja yang sering menyebabkan stres bagi para karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa stres kerja adalah reaksi seseorang dalam menerima masalah dan bagaimana cara mengelola masalah yang pada akhirnya reaksi tersebut mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang

### Kepuasan Kerja

Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atau perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja (Rivai dan Sagala, 2013:856). Terri (dalam Suwatno dan Donni, 2013:268) menyatakan seorang pekerja cenderung bekerja dengan penuh semangat, bila kepuasan yang diperoleh tinggi dan pekerjaan tersebut sesuai dengan apa yang diinginkan pekerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang yang bekerja dengan penuh semangat, senang dan sesuai dengan apa yang diinginkan.

### Produktivitas Kerja

Sulistiyani dan Rosidah (2009:247) mengungkapkan produktivitas menyangkut hasil akhir, yakni seberapa besar hasil akhir yang diperoleh di dalam proses produksi. Dalam hal ini tidak terlepas dengan efisiensi dan efektifitas. Berikut faktor-faktor yang menentukan besar kecilnya produktivitas suatu instansi. Berikut Indikator produktivitas kerja menurut Sulistiyani dan Rosidah (2009:249) adalah sebagai berikut:

1. *Knowledge* atau Pengetahuan dan ketrampilan sesungguhnya yang mendasari pencapaian produktivitas. Ada beberapa substansial antara pengetahuan dan ketrampilan. Konsep pengetahuan lebih berorientasi pada intelegensi, daya pikir dan penguasaan ilmu serta luas sempitnya wawasan yang dimiliki seseorang. Dengan demikian pengetahuan merupakan akumulasi hasil proses pendidikan baik yang diperoleh secara formal maupun non formal yang memberikan kontribusi pada seseorang didalam pemecahan masalah, daya cipta,



termasuk dalam melakukan atau menyelesaikan pekerjaan. Dengan pengetahuan yang luas dan pendidikan tinggi, seorang pegawai diharapkan mampu melakukan pekerjaan dengan baik dan produktif.

2. *Skill* atau Keterampilan adalah kemampuan dan penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu, yang bersifat kekaryaan. Keterampilan diperoleh melalui proses belajar dan berlatih. Keterampilan berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk melakukan atau menyelesaikan pegawai-pegawai yang bersifat teknis, seperti keterampilan komputer, keterampilan bengkel, dan lain-lain. Dengan keterampilan yang dimiliki seorang pegawai diharapkan mampu menyelesaikan pekerjaan secara produktif. Keterampilan merupakan variable yang bersifat utama dalam membentuk produktifitas. Dengan kata lain jika seorang pegawai memiliki keterampilan yang baik maka akan semakin produktif.
3. *Abilities* atau kemampuan terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai. Konsep ini jauh lebih luas, karena dapat mencakup sejumlah kompetensi. Pengetahuan dan keterampilan termasuk faktor pembentuk kemampuan. Dengan demikian apabila seseorang mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang tinggi, diharapkan memiliki ability yang tinggi pula. Melalui kemampuan yang memadai, maka seseorang dapat melaksanakan aktivitas dengan tanpa ada permasalahan teknis.
4. Sangat erat hubungan antara kebiasaan dan perilaku. *Attitude* merupakan suatu kebiasaan yang terpolakan. Jika kebiasaan yang terpolakan tersebut memiliki implikasi positif dalam hubungannya perilaku kerja seseorang maka akan menguntungkan. Arti yang dimaksudkan diatas, apabila kebiasaan-kebiasaan pegawai adalah baik, maka hal tersebut dapat menjamin perilaku kerja yang baik pula. Dapat dicontohkan disini misalnya seorang pegawai mempunyai kebiasaan tepat waktu, disiplin, simpel, maka perilaku kerja juga baik, apabila diberi tanggungjawab akan menepati aturan dan kesepakatan.
5. Dengan demikian perilaku manusia atau *behaviors* juga ditentukan oleh kebiasaan-kebiasaan yang telah tertanam dalam diri pegawai sehingga dapat mendukung kerja yang efektif atau sebaliknya. Dengan kondisi pegawai tersebut, maka produktivitas dapat dipastikan dapat terwujud.

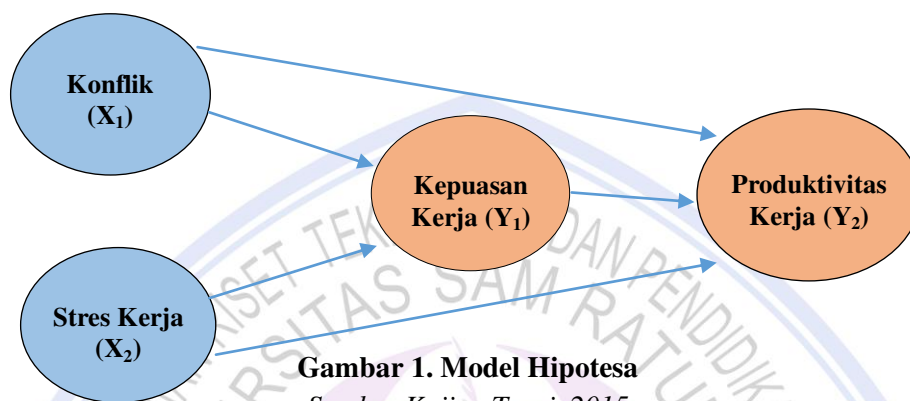
### Penelitian Terdahulu

Ahari, et. al., (2013) dengan judul penelitian *Studying the relation of Job Stress with Job Satisfaction and Organizational Productivity among the Telecommunications Employees in Lorestan Province*. Hasil penelitian ini menggunakan *multiple regression* menunjukkan ada hubungan langsung antara stres kerja dan produktivitas organisasi, kepuasan kerja dan produktivitas organisasi dan stres kerja dan kepuasan kerja. Hipotesis penelitian menggambarkan terdapat hubungan langsung antara variabel penelitian. Naqvi, et. al., (2013) dengan judul penelitian *Job Stress and Employees' Productivity: Case of Azad Kashmir Public Health Sector*. Hasil penelitian menyatakan bahwa kurangnya penghargaan finansial, kaku di jam kerja, masalah pribadi, kontrol rendah atas lingkungan kerja dan sistem manajemen birokrasi berkorelasi negatif dengan produktivitas karyawan sementara kurangnya imbalan finansial memberikan kontribusi lebih dalam menciptakan stres kerja antara karyawan sektor kesehatan masyarakat.

Han dan Netra (2014) dengan judul penelitian *Pengaruh Konflik terhadap Stres Kerja dan Kepuasan Kerja* menyatakan bahwa penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh konflik terhadap stres kerja, pengaruh konflik terhadap kepuasan kerja karyawan dan pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Denpasar. Berdasarkan hasil penelitian didapat simpulan bahwa: konflik berpengaruh positif terhadap stres kerja, konflik berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan, dan stres kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Denpasar. Nur (2013) dalam penelitian yang berjudul *Pengaruh Konflik, Stres Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Di Universitas Khairun Ternate* menyatakan bahwa Kinerja organisasi pada Universitas Khairun Ternate rendah, terlihat banyak pegawai tidak dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Hasil penelitian: (1) konflik, stres kerja dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai; (2) Konflik berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai artinya semakin tinggi tingkat konflik yang dimiliki akan memberikan dampak negatif terhadap kinerja; (3) Stres Kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai artinya semakin tinggi tingkat stres kerja pegawai akan memberikan dampak negatif dalam meningkatkan kinerja pegawai Universitas Khairun Ternate; (4) Kepuasan kerja berpengaruh positif

terhadap kinerja pegawai artinya semakin tinggi tingkat kepuasan kerja akan memberikan dampak positif dalam meningkatkan kinerja pegawai. Veronica (2011) dalam penelitiannya yang berjudul *Stress and Job Satisfaction among University Teachers* menyatakan bahwa tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki hubungan antara stres dan kepuasan kerja antara akademisi Rumania. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: a) ada korelasi negative antara stress dan kepuasan kerja; b) perempuan melaporkan tingkat tinggi kecemasan dan depresi dan rendahnya tingkat kepuasan kerja dan ditemukan secara signifikan berbeda pada skala ini dari rekan-rekan pria mereka; c) akademisi dengan kepemilikan memiliki kepuasan kerja secara substansial lebih besar daripada rekan-rekan mereka tanpa kepemilikan. Title akademis atau jenis fakultas tidak menghasilkan perbedaan yang signifikan antara sub kelompok guru dalam variabel yang diukur.

### Kerangka Berpikir



**Gambar 1. Model Hipotesa**  
Sumber Kajian Teori, 2015

### Hipotesa Penelitian

1. Konflik diduga berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Unika De La Salle Manado.
2. Stres kerja diduga berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Unika De La Salle Manado.
3. Konflik diduga berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan Unika De La Salle Manado.
4. Stres kerja diduga berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan Unika De La Salle Manado.
5. Kepuasan kerja diduga berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan Unika De La Salle Manado.

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian asosiatif. Penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bersifat menanyakan hubungan antara dua variabel atau lebih. Penelitian asosiatif mempunyai tingkatan yang tertinggi bila dibandingkan dengan penelitian deskriptif dan komparatif. Dengan penelitian asosiatif ini maka akan dapat dibangun suatu teori yang dapat berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala (Sugiyono, 2012:36).

### Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian di kampus Universitas Katolik De La Salle Manado, Jl. Kombos, Kairagi, Manado. Dengan waktu penelitian selama 3 bulan dari bulan Mei sampai dengan Juli 2015.

### Populasi dan Sample

Objek penelitian ini dan populasi yang diteliti adalah seluruh karyawan Unika De La Salle Manado berjumlah 159 orang sebagai responden dengan perincian 90 orang tenaga pendidik, 37 orang tenaga kependidikan dan 25 orang tenaga unit penunjang. Adapun sample berjumlah 103 responden. Sample ini telah memenuhi persyaratan karena sudah melebihi besaran sample.

### Metode Pengumpulan Data

Data serta keterangan yang diperlukan dalam penelitian ini diperoleh dengan cara sebagai berikut: (1) Penelitian Pustaka, dilakukan dengan membaca, mendalami berbagai literatur dari perpustakaan yang bersumber dari buku teks, jurnal, internet dan penelitian-penelitian terdahulu yang ada hubungannya dengan objek pembahasan, (2) Penelitian Lapangan, dilakukan secara langsung terhadap perusahaan yang menjadi objek penelitian dengan cara wawancara (*interview*), dan mengisi kuesioner.

### Skala Instrumen Penelitian

Sugiyono (2012:93) mengatakan skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Sehingga untuk mengetahui pengukuran jawaban responden pada penelitian ini yang mana menggunakan instrumen penelitian berupa kuisisioner, penulis menggunakan metode skala Likert (Likert's Summated Ratings).

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Analisis Data

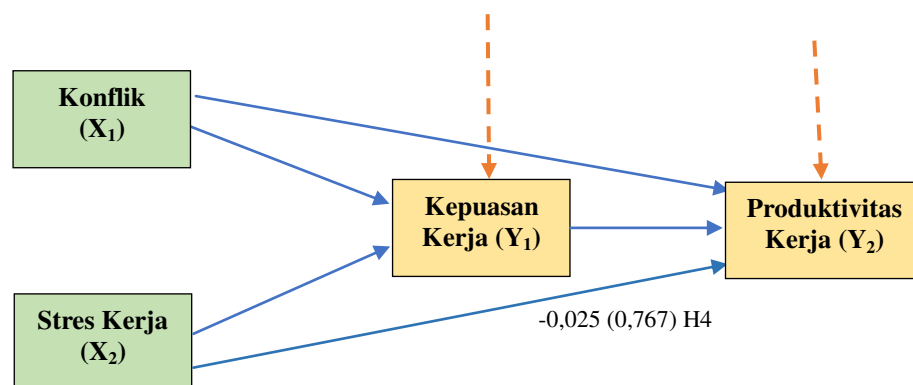
**Tabel 1. Korelasi**

		Konflik Kerja (X <sub>1</sub> )	Stres Kerja (X <sub>2</sub> )	Kepuasan Kerja (Y <sub>1</sub> )	Produktifitas Kerja (Y <sub>2</sub> )
X <sub>1</sub>	Pearson Correlation	1	.773**	.743**	.826**
	Sig. (2-tailed)	K	.000	.000	.000
	N	103	103	103	103
X <sub>2</sub>	Pearson Correlation	.773**	1	.883**	.767**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	103	103	103	103
Y <sub>1</sub>	Pearson Correlation	.743**	.883**	1	.807**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	103	103	103	103
Y <sub>2</sub>	Pearson Correlation	.826**	.767**	.807**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	103	103	103	103

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber : data primer yang diolah (2015)

1. Korelasi variable konflik kerja (X<sub>1</sub>) terhadap kepuasan kerja (Y<sub>1</sub>) = 0.743 dengan signifikansi 0.000. Hubungan antar variabel ini dikategorikan kuat.
2. Korelasi variable konflik kerja (X<sub>1</sub>) terhadap produktifitas kerja (Y<sub>2</sub>) = 0.826 dengan signifikansi 0.000. Hubungan antar variabel ini dikategorikan sangat kuat.
3. Korelasi variable stress kerja (X<sub>2</sub>) terhadap kepuasan kerja (Y<sub>1</sub>) = 0.883 dengan signifikansi 0.000. Hubungan antar variabel ini dikategorikan kuat.
4. Korelasi variable stres kerja (X<sub>2</sub>) terhadap produktifitas kerja (Y<sub>2</sub>) = 0.767 dengan signifikansi 0.000. Hubungan antar variabel ini dikategorikan sangat kuat.
5. Korelasi variable kepuasan kerja (Y<sub>1</sub>) terhadap produktifitas kerja (Y<sub>2</sub>) = 0.807 dengan signifikansi 0.000. Hubungan antar variabel ini dikategorikan kuat.

**Hasil Analisis Jalur**

**Gambar 1. Diagram Analisa Jalur**  
*Sumber: data primer yang diolah (2015)*

Persamaan I:  $\text{Kepuasan Kerja } (Y_1) = \text{Konflik Kerja } (X_1) 0.151 + \text{Stres Kerja } (X_2) 0.766 + (e_1) 0,213$

- 1) Besarnya pengaruh variable konflik kerja ( $X_1$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ ) adalah 0.151 atau 15,1%.
- 2) Besarnya pengaruh variabel stres kerja ( $X_2$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ ) adalah 0.766 atau 76,6%.
- 3) Besarnya pengaruh variabel lain selain variabel konflik dan stres kerja adalah 0,213 atau 21,3%

Persamaan II:

$\text{Prod. Kerja } (Y_2) = \text{konflik kerja } (X_1) 0.511 - \text{stres kerja } (X_2) 0.025 + \text{kepuasan kerja } (Y_1) 0.450 + (e_2) 0,233$

- 1) Besarnya pengaruh variabel konflik kerja ( $X_1$ ) terhadap produktivitas kerja ( $Y_2$ ) adalah 0.511 atau 51,1%.
- 2) Besarnya pengaruh variabel stres kerja ( $X_2$ ) terhadap produktivitas kerja ( $Y_2$ ) adalah - 0.025 atau - 25%.
- 3) Besarnya pengaruh variabel kepuasan kerja ( $Y_1$ ) terhadap produktivitas kerja ( $Y_2$ ) adalah 0.450 atau 45%.
- 4) Besarnya pengaruh variabel lain selain variabel konflik, stres kerja dan kepuasan kerja adalah 0,233 atau 23,3%

**Pembahasan****Pengaruh Konflik terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik kerja berpengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sebagaimana dirumuskan dalam hipotesa. Dengan kata lain,  $H_1$  (hipotesa satu) diterima. Konflik sangat berpengaruh negatif terhadap pencapaian kepuasan kerja karyawan. Nilai negatif menjelaskan adanya pengaruh yang tidak searah yaitu apabila konflik meningkat maka kepuasan kerja karyawan akan menurun. Han dan Netra (2013), telah mengatakan bahwa konflik berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Meningkatnya ketidakmampuan karyawan menghindari konflik menurunkan kepuasannya. Rivai dan Sagala (2013:999) yang meneliti relasi antara konflik dan kinerja perusahaan, telah menunjukkan bahwa konflik terhadap kinerja perusahaan dapat bersifat negatif apabila tingkat konflik menjadi terlalu tinggi sehingga mengancam kelangsungan perusahaan. Penelitian di Unika De La Salle menunjukkan bahwa konflik mengurangi kepuasan kerja. Meskipun belum diukur tinggi atau rendahnya tingkat konflik, tetapi konflik dapat mengancam kelangsungan perusahaan. Ketidakpuasan kerja dapat berdampak negative pada peningkatan kinerja karyawan (Nur:2013).

**Pengaruh Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sejalan dengan asumsi yang dirumuskan dalam hipotesa. Dengan kata lain,  $H_2$  (hipotesa dua) diterima: semakin meningkat tingkat stress kerja maka semakin menurun kepuasan kerja karyawan. Penyimpulan yang sama telah dirumuskan oleh Kakkos, et. al., (2010), yang mengatakan bahwa jika stress kerja meningkat maka kepuasan kerja karyawan akan menurun. Stres menciptakan ketidakseimbangan fisik dan psikis, mempengaruhi emosi,



proses berpikir seseorang, yang pada gilirannya dapat menurunkan tingkat kepuasan pekerja dalam lingkungan pekerjaannya. Handoko (2012:200) telah menegaskan bahwa salah satu pemicu munculnya stres yakni faktor konflik. Dalam situasi Unika De La Salle, pengaruh konflik ini bersifat negative, artinya, konflik turut meningkatkan tingkat stress kerja, dan kombinasi kedua faktor ini mempertinggi tingkat 'ketidakpuasan' pekerja.

### **Pengaruh Konflik terhadap Produktivitas Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik kerja berpengaruh dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Ini sejalan dengan asumsi dalam hipotesa. Dengan kata lain H<sub>3</sub> (hipotesa ketiga) diterima: semakin meningkat tingkat konflik maka semakin menurun produktivitas kerja. Hasil ini berbeda dengan yang ditemukan oleh Utami (2013) yang menemukan bahwa konflik memberikan sumbangan efektif terhadap produktivitas kerja. Hasil penelitian di Unika De La Salle menunjukkan bahwa konflik berdampak penurunan produktivitas kerja. Hasil ini memperkuat penegasan dari Rivai dan Sagala (2013:999) bahwasannya konflik mengancam kelangsungan perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kerja. Produktivitas kerja terkait dengan besarnya hasil akhir yang dicapai oleh perusahaan dalam keseluruhan proses produksi (Sulistiyani dan Rosidah 2009:249). Akan tetapi hasil akhir ini hanya dimungkinkan apabila terdapat efisiensi dan efektivitas selama proses produksi, yang mana salah satu unsur di antaranya yakni proses kerja. Dalam situasi lingkungan kerja Unika De La Salle, konflik kerja tidak mendukung kerja yang efektif. Ditambahkan di sini catatan tentang indikator produktivitas kerja sebagaimana ditegaskan oleh Sulistiyani dan Rosidah. Unsur yang dianggap menjadi dasar pencapaian produktivitas kerja, yakni: pengetahuan (knowledge), ketrampilan (skill), kemampuan (abilities), perilaku (attitude) dan kebiasaan (behaviors). Dalam konteks lingkungan Unika De La Salle, unsur-unsur tersebut masih perlu dilengkapi dengan aspek-aspek lainnya: lingkungan kerja (environement), yakni kondisi-kondisi kesekitaran lingkungan kerja, termasuk di dalamnya system, relasi, komunikasi, interaksi baik antara pimpinan dan karyawan, antara karyawan maupun antara pekerjaan dan sarana-sarana pendukung kerja.

### **Pengaruh Stres Kerja terhadap Produktivitas Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Dengan demikian H<sub>4</sub> (hipotesa empat) ditolak. Hasil penelitian ini berbanding terbalik dengan hasil penelitian Ahari dkk. (2013). Mereka menemukan adanya pengaruh antara stress kerja dengan produktivitas kerja. Meningkatnya stres kerja karyawan membuat produktivitas kerja menurun. Sebagian besar karyawan Unika De La Salle tidak menganggap stres kerja sebagai faktor penghambat peningkatan produktivitas kerja. Sepertinya ada suatu distingsi antara unsur stres dengan unsur produktivitas kerja. Stress lebih dikaitkan dengan situasi emosional individual, sedangkan produktivitas kerja lebih dikaitkan dengan tanggung jawab pribadi terhadap perusahaan. Unsur emosional individual dianggap tidak harus menjadi penghalang tugasnya mencapai produktivitas yang menjadi tujuan perusahaan. Hal ini berbeda ketika konflik kerja dikaitkan dengan produktivitas kerja. Konflik kerja tersebut dilihat sebagai unsur eksternal dari seorang pribadi individual, artinya faktor yang dikondisikan oleh perusahaan. Oleh karena itu maka konflik kerja memberi pengaruh negatif bagi produktivitas kerja, sedangkan stres kerja memberi pengaruh positif bagi produktivitas kerja.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Penyimpulan ini sudah diasumsikan sebelumnya dalam uraian perumusan hipotesa. Dengan kata lain H<sub>5</sub> (hipotesa lima) diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan yang ditemukan oleh Ahari dkk. (2013) dimana mereka menunjukkan ada hubungan langsung antara kepuasan kerja dengan produktivitas kerja. Penelitian di Unika De La Salle memperlihatkan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi produktivitas kerja. Apabila kepuasan karyawan tidak terpenuhi maka produktivitas kerja pun tidak akan tercapai. Sudah disebutkan pada bagian awal bahwa Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang cukup besar bagi karyawan maupun perusahaan. Perasaan menyenangkan dalam bekerja akan memunculkan kepuasan kerja bagi karyawan, yang pada gilirannya akan bermanfaat dalam usaha meningkatkan produktivitas kerja. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual tapi berpengaruh pada kelompok. Kepuasan kerja ini, dalam konteks lingkungan kerja Unika De La Salle, dipengaruhi juga oleh faktor-faktor konflik dan stress kerja. Sebagaimana ditunjukkan dalam uraian-uraian sebelumnya, kedua faktor tersebut dianggap memberikan pengaruh negatif, dalam artian dapat menghambat pencapaian kepuasan kerja. Faktor-faktor ini kiranya turut menjadi pertimbangan pekerja ketika menilai kepuasan kerja mereka dalam kaitan mencapai produktivitas kerja.



## PENUTUP

### Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian ini:

1. Konflik secara parsial berpengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Konflik tidak menghambat pencapaian kepuasan kerja, artinya semakin tinggi tingkat konflik yang dimiliki akan memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan Unika De La Salle Manado.
2. Stres kerja secara parsial berpengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Stres kerja tidak menghambat pencapaian kepuasan kerja, artinya semakin tinggi tingkat stress kerja maka akan memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan Unika De La Salle Manado.
3. Konflik secara parsial berpengaruh dan signifikan terhadap produktifitas kerja. Konflik tidak menghambat produktifitas kerja, artinya semakin tinggi tingkat konflik yang terjadi akan memberikan dampak positif terhadap produktifitas kerja karyawan Unika De La Salle Manado.
4. Stres kerja secara parsial tidak berpengaruh terhadap produktifitas kerja. Stres tidak menghambat produktifitas kerja, artinya walaupun tingkat stres kerja semakin tinggi tidak mempengaruhi produktifitas kerja karyawan Unika De La Salle Manado.
5. Kepuasan kerja secara parsial berpengaruh terhadap produktifitas kerja. Kepuasan kerja tidak mempengaruhi produktifitas kerja, artinya semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dimiliki akan memberikan dampak yang positif dalam peningkatan produktifitas kerja karyawan Unika De La Salle Manado.

### Saran

Saran yang dapat diberikan:

1. Para pimpinan diberbagai sub unit kerja harus bisa mengidentifikasi dan mengevaluasi berbagai perubahan yang terjadi di lingkungan kerja termasuk perubahan perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan.
2. Dalam menyelesaikan masalah yang terjadi diharapkan pihak manajemen lebih transparan menyelesaikan konflik dan stres yang dialami oleh karyawan, dengan cara membantu karyawan mengatasi masalah yang sedang dialami dengan merumuskan kebijakan dan strategi seperti :
  - a) Membangun komunikasi yang baik dengan karyawan karena komunikasi merupakan salah satu kunci mengelola konflik dan stres.
  - b) Membuat ruang konsultasi untuk konseling yang lebih baik.
  - c) Memberikan pelatihan manajemen konflik dan manajemen stres agar konflik dan stres dapat dikelola dengan baik sehingga memberikan dampak positif bagi individu khususnya dan organisasi pada umumnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahari, Mehdi Babaei, Javad Mehrabi, Koroush Kord dan Farzad Karimi. 2013. Studying the Relation of Job Stres with Job Satisfaction and Organizational Productivity among the Telecommunication Employees in Lorestan Province. *Interdisciplinary journal of Contemporary research in Business* Vol 5, No. 1, [www.ijhssnet.com/journal-archieves32.web.com](http://www.ijhssnet.com/journal-archieves32.web.com), Diakses tanggal 2 Maret 2015. Hal. 42 – 57.
- Han, Che dan I Gusti Salit Ketut Netra. 2014. Pengaruh Konflik terhadap Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana* Vol 3, No 8 (2014) <http://id.portalgaruda.org/?ref=browse&mod=viewarticle&article=174446>. Diakses tanggal 2 Maret 2015. Hal. 2150 – 2166
- Handoko, Hani. T. 2012. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE – UGM, Yogyakarta.

- Kakkos, Nikos, Panagiotis Trivellas dan Kaliopi Fillipou (2010). Exploring the Link Between Job Motivation, Work Stress and Job Satisfaction, Evidence from the Banking Industry. *7<sup>th</sup> International Conference on Enterprise System, Accounting and Logistic*. (ICESAL 2010), Rhodes, June 28-29, 2010. (ISBN: 978-960-287-130-0). [http://www.academia.edu/540575/Exploring the link between job motivation work stress and job satisfaction. A case study in the banking industry](http://www.academia.edu/540575/Exploring_the_link_between_job_motivation_work_stress_and_job_satisfaction_A_case_study_in_the_banking_industry). Diakses tanggal 2 Maret 2015. Hal. 211-225.
- Komaruddin. 1981. *Analisa Organisasi Manajemen Modern*. CV Rajawali, Jakarta.
- Naqvi, Syed Mubasher Hussain, Muhammad Asif Khan, Aftab Qadir Kant dan Shabana Nawaz Kahn. 2013. Job Stress and Employees' Productivity: Case of Azad Kashmir Public Health Sector. *Interdisciplinary journal of Contemporary research in Business* Vol 5, No. 3, [www.ijhssnet.com/journal-archives32.web.com](http://www.ijhssnet.com/journal-archives32.web.com). Diakses tanggal 3 Maret 2015. Hal. 525 – 542.
- Nur, M. Saina. 2013. Konflik, Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai pada Universitas Khairun Ternate. *Jurnal EMBA* Vol. 1 No. 3, September, ISSN 230-1174. <http://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/viewFile>. Diakses tanggal 3 Maret 2015. Hal. 739 – 749.
- Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Sirait, Justin T. 2006. *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Grasindo. Jakarta.
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif. Kualitatif dan R&D*. Alfabeta, Bandung.
- Suwatno dan Donni Priansa. 2013. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Alfabeta, Bandung.
- Utami, Sekar Pratiwi. (2013). Pengaruh Manajemen Konflik terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di BMT Jaringan Muamalat Center Indonesia. <http://digilib.uin-suka.ac.id/9638/>. Diakses tanggal 3 Maret 2015. Hal. 1-85.
- Veronica, Daniela. 2011. Stress and Job Satisfaction among University Teachers. *International Conference of Scientific Paper a Fases*. [www.afahc.ro/ro/afases/2011](http://www.afahc.ro/ro/afases/2011). Diakses tanggal 3 Maret 2015. Hal. 320 – 325.